

La UCA y la Planificación Estratégica



Guillermo Casasnovas

Hace cinco años, la Universidad Centroamericana hacía un alto en el camino para preguntarse dónde quería estar en 2010 y qué tenía que hacer para conseguirlo. En otras palabras, la UCA llevaba a cabo un proceso de planificación estratégica, de la cual surgieron los cinco ejes que han guiado a la institución en el último lustro: sostenibilidad, calidad, innovación, integración e identidad.

Ahora, coincidiendo con la celebración del 50º aniversario, la universidad concluye el periodo del Plan Estratégico 2006-2010 y empezamos a soñar qué UCA queremos para el año 2015. La comunidad universitaria en su conjunto lleva tres meses trabajando en la definición de estas líneas estratégicas que le tienen que servir como referencia en el próximo quinquenio, y para ello se ha utilizado durante el proceso la metodología habitual de planificación

estratégica pero adaptada a la realidad de una organización del tamaño y la complejidad de la UCA.

Desde el primer momento se vio necesario que el proceso fuese lo más participativo posible, transparente y que incluyese a las distintas unidades, facultades e institutos que conforman nuestra comunidad universitaria, de manera que no se sienta como una estrategia impuesta “desde arriba” (top-down) sino que sea fruto de las inquietudes y reflexiones que salen “desde abajo” (bottom-up). Esto amplia participación ha sido posible gracias al trabajo de las distintas unidades, los grupos focales, los grupos de trabajo en las reuniones plenarias y las comisiones establecidas para trabajos específicos.

El proceso se ha dividido en tres fases:

- 1ª Evaluación > ¿Dónde estamos?
- 2ª Visión > ¿Dónde queremos ir?
- 3ª Estrategia > ¿Cómo podemos llegar?

En lugar de empezar planteando cuál debería ser la misión o la visión de la universidad, se decidió iniciar el proceso con un análisis de la situación en la que se encuentra la UCA en estos momentos, ya que esto permitía enlazar el plan estratégico anterior con el que se está definiendo actualmente. Para ello, se pensó en contestar la pregunta de “¿Dónde estamos?” por dos vías: la evaluación del Plan Estratégico 2006-2010 y un análisis interno y externo de la propia organización a través de la herramienta FODA.

Para el primer punto, fueron las propias unidades administrativas y académicas las que, a través de reuniones en las que se observaron distintos indicadores cuantitativos y cualitativos, vieron hasta qué punto se ha avanzado en cada uno de los cinco ejes estratégicos que planteaba el plan anterior y si se han conseguido los objetivos marcados hace cinco años. Para el análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se contó, además de la información interna recogida, con las ideas surgidas de 14 grupos focales que se realizaron con docentes y estudiantes tanto de pregrado como de posgrado. Este esfuerzo de investigación adicional permitió conocer el punto de vista de aquellos actores clave de la comunidad universitaria que no forman parte de los trabajadores a tiempo completo.





Con la evaluación concluida y el FODA definido, llegó el momento de plantear la siguiente pregunta: “¿Dónde queremos ir?” o, lo que es lo mismo, “¿Qué UCA queremos para el año 2015?”. Para una empresa con ánimo de lucro, su misión y visión, y por lo tanto sus objetivos estratégicos, suelen estar ligadas a la creación de valor para los accionistas, a través de la producción o prestación de determinados bienes o servicios, con un sentido de responsabilidad social corporativa. En el caso de una institución educativa sin ánimo de lucro como la UCA, la misión y la visión están más guiadas por las necesidades del país y la

región, por los objetivos de la Compañía de Jesús o por los retos de la propia organización.

Por este motivo, se pidió de nuevo a las distintas unidades, facultades e institutos que llevarsen a cabo un proceso de reflexión sobre el camino que debía seguir la universidad en los próximos años. Hay que destacar que el sentimiento general de la comunidad universitaria es que la UCA debe seguir basando sus esfuerzos en ofrecer una educación de alta calidad, reforzando la labor de investigación y con la mirada puesta en el desarrollo humano y sostenible del país, con especial énfasis en mejorar la calidad de vida de los sectores más desfavorecidos.

Una vez definidos los ejes estratégicos que guiarán a la UCA en los próximos cinco años, así como los objetivos más importantes dentro de cada eje, se han establecido una serie de comisiones para profundizar y ver qué acciones son necesarias para cumplir dichos objetivos,

quiénes serán los responsables, cuáles son las metas a alcanzar y qué indicadores se utilizarán para evaluar el desempeño. Este nivel de concreción es el que permitirá trasladar la estrategia de la universidad a los planes operativos anuales de cada unidad – la implementación de la estrategia –, y más adelante poder volver a evaluar si se están cumpliendo los objetivos.

De esta manera, la planificación estratégica no es un proceso aislado sino que se convierte en una herramienta de uso continuo para la organización, a través de la cual siempre hay que estar definiendo, implementando o evaluando el camino a seguir. Además, dedicar los recursos necesarios a la planificación estratégica demuestra que una organización no vive de los logros del pasado sino que tiene la mirada puesta en el futuro, con el fin de consolidar aquello que se ha conseguido y de afrontar con éxito los nuevos retos que se plantean.

